

## 企業形態と経営活動

著者	大泉 一貫
雑誌名	農業経済研究報告
巻	19
ページ	55-74
発行年	1983-03
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10097/33330">http://hdl.handle.net/10097/33330</a>

# 企業形態と経営活動

大 泉 一 貫\*

## 目 次

- |                  |                                       |
|------------------|---------------------------------------|
| I 論理仮説の設定        | 1) 企業形態の変遷                            |
| II 対象の限定         | 2) 株式会社形態での経営活動（特に販売活動）の展開—野沢菜生産の必要性— |
| III 企業形態と経営活動    | 3) 農業における二つの企業形態<br>—— 生業形態と少数集団企業 —— |
| 1. 設立目的と企業形態     |                                       |
| 2. 企業形態と経営活動     |                                       |
| IV 食品加工業と農業の企業形態 | 2. 越後ワイン株式会社の経営活動と農業                  |
| 1. 大沢加工株式会社      | V む す び                               |

## I 論理仮説の設定

企業を一つの形態として表示する本質的要素は、増地庸治郎以来「出資・経営・支配」の三要素とされてきた。占部都美も「われわれは資本調達の様式それ自体を、企業形態としてとりあつかうものではない<sup>1)</sup>」としつつ出資と同様に、資本の機能（意志決定・経営管理）を重視する視点をうちだしている。占部の企業形態は、増地の企業把握以上に、資本の機能を重視する点に特徴があるが、そうした考えは、パリー<sup>3)</sup>や岡村正人<sup>4)</sup>等の所有に重点をおく「企業形態＝資本の集中」説の対極をなしている。こうした占部の企業形態理解の背景には、企業は企業構造と意志決定の一体化したものであり両者を別々に切り離して理解するのは困難とする考え方がある。いわゆる「身体（意志決定）と外皮（企業構造）をきりはな<sup>5)</sup>」すことはできないとする考え方であり、こうした接近により占部は、企業形態の動態的把握に成功している。その限りでは意志決定（経営管理）を企業形態の一つの要因として考察を加える事には意味があろう。しかし、企業形態の基本概念としてみた場合それはどうであろうか。占部も指摘するように「企業形態はある意味で企業の外皮の形態」であり、両者（出資形態と経営管理）を一体化して企業形態の本質的要素とすることには問題があろう。そうした問題をかかえる占部の企業形態論は、「企業構造論（占部はこれを新しい企業形態論といている——引用者）……の究極の意図は、企業動態の解明（経営学）にあ」り新しい企業形態論では「いままではなればなれになっていた『企業形態論』と

\* 東北大学農業経営学研究室・助手

1) 増地庸治郎「株式会社—株式会社の本質に関する経営経済的研究」巖松堂 昭和12年 50頁

2) 占部都美「企業形態論」白桃書房 昭和44年 114頁

3) Paly「Das Problem der Unternehmungsformen, Die Betriebsverwaltung, Grundriss der Betriebswirtschaftslehre」, 1927.

しかし、私はパリーの原典にはあたっていない。増地庸治郎「前掲書」の紹介を参考にした。

4) 岡村正人「経営学総論」有斐閣

5) 占部都美「前掲書」61頁

『経営管理論』とが、お互いがお互いを必要とするかたちで、相補いあい、密接不可分の関係におかれる<sup>6)</sup>として事実上新しい企業形態論と経営学とを等値しており、経営学の一分野としての企業形態論というよりは、経営学そのものとしての位置付けがなされている。

したがって企業形態論を経営学の一分野として認識する立場からすれば、たとえ「出資・経営・支配」が企業形態の重要な三要素だとしても、これらが「対等の資格において企業形態の本質的要素をなすものか」<sup>7)</sup>どうかを考えておく必要があるだろう。ここは「企業形態を規定する基本的要素は『出資』でなければならない」<sup>8)</sup>とする武村説のように、企業形態の本来の形態をまずもって「出資」でおさえるべきであろう。そうした前提をもうけた上で、本稿では、経営組織（経営組織を経営の管理過程で制度化したものと考えている）と企業形態との関係について考察しようと考えている。

本稿ではまず、経営を、＜意志決定 — (管理) 組織 — 企業形態＞ といったいわゆる機能（意志決定・管理）と制度・構造（企業形態）との一体化したものとして理解し、経営組織を両者の結節点ととらえる。その場合経営組織を、経営主体が独自の経営計画によって経営要素を編成し管理運営することによって形成される組織体とする。もっとも経営組織という場合、いわゆる一般経営学と農業経営学とではその内容に違いがある。一般経営学では複数の人間の調整された組織をさすのに対し、農業経営学では担い手によって統合された作目の組織としてみ、経営組織の研究も旧来から作目間の関係の究明に重点がおかれてきた。組織理解にこうした違いが生まれたのは、何よりも農業が土地を基盤とした有機的生産であり生産力が地力によって左右されることから、経営内部での畜産と耕種との結びつきや、連作障害を回避する為の作付順序が（経営の長期的維持の為には）重視されてきたからである。又第二に農業形態が多くの場合、家族労働力によって担われ、一人の労働力が経営内部にあるすべての作目を担当するといった場合が多いため、組織の対象として労働力に焦点をおく必要がなかったということも考えられる。だが作目編成に重点をおいた農業経営組織も、経営の経済的生産という視点からとらえなおすと、実は人間的配置としての労働力組織と密接な関連をもっており、むしろ労働力の編成が経営組織の中核になっていると理解した方がよく説明がつくことがわかってきた（第1図）。そうした場合「自らの経済的再生産という経営目標を設定（図中A）した経営主体が、その為の手段である作目選択・土地利用方式といった技術的側面（図中B）を、労働力（編成）を媒体としつつ管理運営し一つの経営組織を形作る」<sup>9)</sup>ことになる。

その限りで農業経営組織も経営の管理・運営を担う一つの組織であり、一次接近としては「共通目的を達成するための複数の人々の協働体系」<sup>10)</sup>と規定してよい。

他方、こうした経営組織は社会的に一定の経済形態を保有し、社会制度としての枠組を形成し、一般的にその制度的枠組は企業形態と呼ばれている。すなわち、経営の行う管理・運営機能のい

6) 占部都美「前掲書」62頁

7) 武村勇「経営学総論」森山書店 昭和51年 42頁

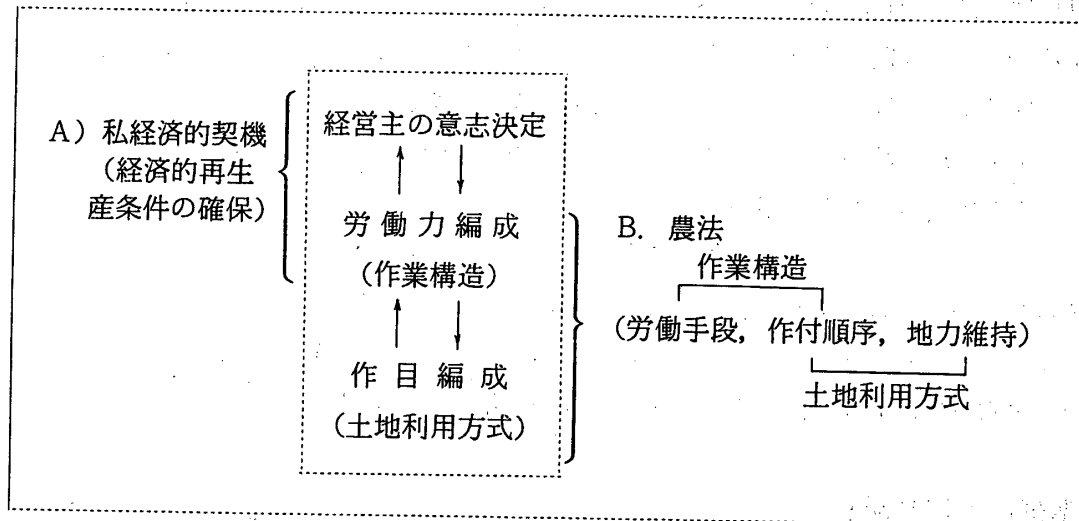
8) 前掲書 42頁

9) 拙稿「農業経営調査論」未刊

10) C. I. バーナード「経営者の役割」

わば内部的形態が経営組織と考えられるのに対し、企業形態は管理・運営機能の外部的形態をさし、具体的には個人企業・株式会社等の出資・支配形態や、企業合同等の資本集中の形態として現象する。先の企業形態の概念規定からすれば出資形態や資本集中の形態はいわば企業形態の本質規定といってよく、また、企業形態が管理・運営機能の外部的形態である以上、企業形態は経営の管理・運営といった経営者機能（判断）によってその形態（出資形態・他人資本の利用形態・資本集中の形態）を変化させるものであり、経営者機能はある意味で企業形態を規定する主観的要因とみてよい。梶井功は農業における経営主の行動準拠が「生業」段階と異なる（剰余を意識に入れた行動）点から新たな企業形態としての「小企業農」概念を設定したが、「小企業農」概念が生業形態と本質的に異なっているのかどうかという意味での概念自体の問題はともあれ、経営の内部運営からの外部的形態への規定性を論じた視点は評価させるべきであろう。すなわち、出資形態（その中には家計からの資本計算的独立が含まれる）による企業形態区分だけでなく、内部的な経営管理も企業形態を規定する要因であるという事である。本稿ではこうした論理仮説に基づきつつ農業に関連の深い食品加工業の分類や生業形態から株式会社形態へ転換した例をもとに企業形態の具体的あり方と経営活動との関連を概観することにしたい。

さらにその上で、株式会社制度の下で、会社へ原料を供給する役割をもたされた農業が種々の企業形態をとりながら存在しているのを例にとり、農業経営学での企業形態論の領域（限界）をさぐることにする。



第1図 経営組織の構造(試案)

## II 対象の限定

農業経営の企業形態を考える為にも、対象には農業経営をとるべきであろう。しかし、農業経営の場合には、出資形態に殆んど違いが見られず、課題を明らかにするには必ずしも充分ではない。そこでやむをえず、農業経営と関連の深い食品加工業を対象を選び、そこから食品加工業における企業形態と経営管理との関連について一般化し、農業経営を考える場合の参考にしようと考えてみた。したがって本稿は、農業経営の企業形態の予備的考察といった性格を持つ。

対象として選んだのは、新潟県奥只見地方（湯ノ谷村、入広瀬村、守門村、大和町）に展開する食品加工業である。

奥只見地方の主な食品工業は第1表に示すとおりである。この他にも乾物業（小出）、製缶業（堀ノ内）、豆腐屋、食品問屋等があるが、地場の農林業と結びついた形で作られてきた加工業はおおよそ第1表に示す6つの企業（協同組合）にまとめることができる。

第1表 農産物、林産物を基礎とした食品加工業

	食品加工場名	所在地	資本形態	加工内容	設立
①	大沢加工株式会社	湯ノ谷村	地元資本	山菜、農産物加工	昭和36年
②	湯ノ谷山菜加工農協	湯ノ谷村	協同組合	山菜加工、餅	昭和40年
③	入広瀬山菜生産組合	入広瀬村	協同組合	山菜加工	昭和41年
④	守門村森林組合	守門村	協同組合	山菜加工	昭和47年
⑤	松美産業株式会社	大和町	東京資本	山菜加工	昭和48年
⑥	越後ワイン株式会社	大和町	地元資本	ワイン醸造	昭和48年

第1表を一瞥してわかるのは山菜加工業の圧倒的多さであり、この地方の食品加工業が豊富な山林を背景とした山菜資源の利用を基礎として成立してきたことがわかる。だが設立時期をみると、ほぼ昭和40年前後と40年代後半とにわかれ、食品加工設立にも二つの波があった事がわかる。

奥只見地方は、昭和30年頃まで木炭や山菜の収入が家計を助けており、全国有数のゼンマイを集荷する「ゼンマイ問屋」が小出に存続するなど（星元商店、ヤマゴ商店等）、現在でも森林組合を上回る収荷量をあげている。昭和40年前後に設立・創業された食品加工業の殆んどは、こうした豊富な山菜資源を活用しようということではじめたものが多い。したがって山林利用と結びついている為組織形態としても協同組合形態をとるものも多く、集落的な広がりをもっている場合が多い（典型として第1表の③）。これに対し昭和40年代後半に作られた山菜加工工場は地元の山菜資源を使うというよりも、地場就業の場の形成という目的で創立されているものが多い。（第1表の④⑤⑥、ただし④に関してはその創設時に林業構造改善事業を使っている為、建前上の経営目標は②③と同じように地場資源の利用ということになっている。）

### Ⅲ 企業形態と経営活動

#### 1. 設立目的と企業形態

奥只見の6つの食品加工業を出資形態で分類すると、次の3つのタイプに分かれる。1)株式会社・「地元資本」（記号KL・企業番号①⑥）。2)株式会社・「誘致資本」（記号KI・企業番号⑤）。3)協同組合（記号C・企業番号②③④）。

株式会社を地元資本による形態と誘致資本による形態に二分したのは、資本の性格の違いが何らかの形で経営の管理運営に影響を与える可能性があると考えたからである。そこでこうした三つの企業形態（出資形態）の違いが何に起因しているのかを考察する為、設立目的・設立年度・地場での原料供給度・総販売額・販売方法・従業員数の6つの指標をとり、それぞれの

## 企 業 形 態 と 経 営 活 動

出資形態との対応をみてみた。

その中で比較的相関がみられたのは、設立目的との関係である。設立目的は次の4つに分類することができるが、企業形態は設立目的と第2表-2にみられるような相関をもっている。

第2表-1 設立目的

- |                                  |
|----------------------------------|
| I 地元の人が自らの就業の場を確保する為にはじめるケース。    |
| II 地元の山菜資源を活用しようとしてはじめるケース。      |
| III 地場産業をおこすという社会的使命をもってはじめるケース。 |
| IV その地方に存在する労働力を利用しようとしてはじめるケース。 |

第2表-2 食品加工業の分類

設 立 時 期	設 立 目 的	理 念 的 企 業 形 態	現 実 の 企 業 形 態	(記号)	第1表 の 企 業 No.
A TYPE 1960年代  ～1980年代 (昭和40年前後設立)	I TYPE (自らの就業 機会の拡大)	生業→組合	「生業形態」 →小数精鋭の「任意組合」 →株式会社(地元資本)	(O) (KL)	…①
	II TYPE (地元資源の 原料利用)	協同組合	協同組合 ↗ 実質「協同組合資本」 ↘ 協同組合	(C) …②	…②
				(C) …③	…③
B TYPE 1970年代  ～1980年代 (昭和40年代後半設立)	III TYPE (地場産業振興 による波及効果)	公 企 業	協同組合→実質「森林組合資本」 株式会社(地元資本)	(C) …④ (KL) …⑥	…④ …⑥
	IV TYPE (地元の低賃 金労働力利用) (地元民の就 業機会の確保)	株式会社	株式会社(誘致資本)	(KI)	…⑤

KL : 地元資本の株式会社

KI : 誘致資本の株式会社

C : 協同組合

O : 生業形態

### I タイプ；自らの就業機会の増大（生業タイプ）

最もオーソドックスな形であり、平場の野菜加工場（例えば、秋田県雄物川柏木・常野集落の野菜加工場）などによくみられるタイプである。いわば、農民の自力発展の一形態として位置づけられ、それだけに出発時における企業形態は「生業形態」をとっている場合が多く、構成員も小人数である場合が多い。又このタイプには、自立する場合の資金能力にも限界がある為、補助金や融資をうまく使ったものが多い。

又、このタイプとⅣタイプとは明確に区別されるべきである。Ⅰタイプはあくまで主体的に食品加工業を運営していこうとするタイプであり、農民は経営主であると同時に労働者（＝農業労働力）であるという多面的性格をもっているのに対しⅣタイプの場合の農民は労働者として自立しようとするものであり、しばしば脱農と結びついている。

## Ⅱタイプ；地元資源の活用（協同組合タイプ）

このタイプも、Ⅰタイプ同様オーソドックスなタイプである。自らが生産しているものに付加価値をつけ、安定した価格で販売するという目的で加工がとり入れられるのが一般的である。Ⅰタイプが就業機会増加による農業労働力の自立化だとするなら、Ⅱタイプは生産物価値の実現による農業労働力の自立を目的としているといつてよい。つまり、農産物・林産物の販売戦略の一形態といつてもよく、このタイプの加工場には、原料となる農産物・林産物の生産者すべてが加わる場合が多く、企業形態も全員対等参加の協同組合形態をとる場合が多い。すなわち、Ⅰタイプの少数精鋭による加工場運営と、Ⅱタイプの協同組合形態による加工場運営という、理念的に異なる二つのタイプにわかれ、設立目的の違いが企業形態の違いを結果させているといつてよい。

## Ⅲタイプ；地場産業振興による波及効果（公企業タイプ）

このタイプは、ⅠやⅡ、さらには次にあげるⅣタイプのような地域資源の経済的利用といった視点を持っていない。むしろ、「地場産業の振興は、住民の間に活気をもたらし」といった類の、多分に抽象的で願望的色彩の強い目的で設立されるタイプである。したがって、ある意味では、行政主導的・政治誘導的色彩をもっている。それは高度経済成長期の過疎の進展に何とか歯止めをかけようとする一つのあらわれであり、時期的には昭和40年代後半から形成されつつあった一つの行政思想のあらわれといつてよい。ただ、昭和40年代後半には、その行政思想が一つの確固とした考えとなっていたのではなく、当時はむしろ次のⅣタイプのように、地元企業誘致によって村内労働力の就業の場を確保しようとする傾向の方が強かったといえよう。したがって、Ⅲタイプは昭和50年以降に具体化される「地域主義」の思想を先取りしたものといつてよく、政治的誘導の濃いものであり、一般的には公企業形態をとる場合が多い。現にこのタイプに属する越後ワインは、地元選出のS代議士が県議員の頃、大和町の町議やS氏秘書等とはじめた会社である。又、守門村森林組合の設立動機は林業構造改善事業で導入した関係上Ⅱタイプとされるが、実際の地場の原料利用量は498t、わずか5%と極端に低く、設立にあたってはむしろ「森林組合として造林業以外何か事業をしよう、地場産業をおこそう」という地場産業振興の目的の方が優先したと思われ、Ⅲタイプに分類した。だが現在では、「あまりにも企業化して組合員離れをおこしてはこまるし、又原料も将来にわたって永久的に他から購入できるというわけにもいかないだろうから、何とか山菜の振興を考えねばならない」とⅡタイプへの移行を模索している最中である。

## Ⅳタイプ；地元の低賃金労働力利用（資本と労働力の対抗……………株式会社タイプ）

このタイプは、農村地域工業導入促進法（昭和46年）によって誘致された企業に多く、地

元の低賃金労働力の利用を主な目的として進出している。したがって企業の活動内容は弱電、木工等バラエティに富んでおり食品加工業である必然性はない。大和町の松美産業はそうした誘致企業の一つであり、日給3,000円（食料品製造業で新潟の最低賃金は3,186円。ただし8時間労働）という低賃金労働の利用を目的に新潟県に進出している。

さて、こうした設立目的（理由）は、設立時期と関連を持っている。Ⅰタイプ・Ⅱタイプは1960年代に成立しており、さらに1980年代に至ってもなお普遍性をもっているのに対し、Ⅲタイプ・Ⅳタイプは巨大都市開発から地方中核都市へと開発方針の方向転換をはじめようとする直前に成立している。前者（Ⅰ、Ⅱタイプ）をAタイプ、後者（Ⅲ、Ⅳタイプ）をBタイプとするなら、前者は、周囲が地場産業に目を向けなかった時期に自らの内生的エネルギーを最大限に生かそうとして生れてきたいわば自生的な力量をもった形態であるといえてよい。したがって、Aタイプの設立目的は、地場産業の振興を考える際の原則といってよく普遍性をもっている。これに対し、Bタイプは、たとえばⅣタイプは1970年代の農村地域工業導入促進法を、又Ⅲタイプは、1970年代後半から1980年代にかけての「地域主義」と関連した一連の行政を反映（先取り）しておりいわば外側から与えられた目的によっており、普遍性はAタイプほどにはない。

## 2. 企業形態と経営活動

このように設立目的は設立時点での企業の存立意義を示すものであり、設立時の企業形態決定の重要基準となったのだった。そこで設立目的に規定された理念的企業形態を第2表-2の中に示しておいたが、理念的企業形態と経営活動との関連をみると、大胆にいうと株式会社形態をとっているものが9億円前後の総販売額をあげているのに対し、協同組合（公企業）形態をとるものは1億円前後の売り上げしかあげていないのがわかる（第2表-3）。この売り上げによる分類は、深く販売活動と関連をもっている。独自の販売活動を展開しているgroupと、問屋にまかせているgroupである。問屋に卸しているgroupはおしなべて販売額が低く1億円近辺に低迷している。食品加工業の発展の為には独自の販売努力が必要なことがわかる。

第2表-3 経営活動による分類

9億円前後のgroup = 独自の販売システムをもつgroup		
① 大沢加工	9.5 億	株式会社（旅館の板前を通し、料理店、レストラン等へ拡大）
② 湯ノ谷山菜	8.2 億	協同組合（全国の主要デパートをおさえていった）
⑤ 松美産業	約10.0 億	株式会社（自らの会社に販売部門を持つ）
1億円前後のgroup = 問屋却を主とするgroup		
③ 入広瀬山菜	0.8 億	協同組合
④ 守門森林組合	2.5 億	協同組合
⑥ 越後ワイン	0.3 億	株式会社（56年度からレストラン、民宿等のラベルをつけ直接販売する方法に転換）



協用組合形態がとられたのは、あくまで設立目的が各自の林産物を安定的に販売することを目的とし、同時に山林利用を契機としていることもあり、全員参加による組織を前提としなければならなかったからである。そのためこの企業形態では一応の目的を達成すると、それ以上の企業的发展を望まないし、たとえ望んだとしても全員の合意を得るのは困難な場合が多いのである。又、公企業性格を有するものも、地域の平等原則を保持するためであり経済活動としては低調である。これに対し株式会社は総販売高を高めたり利潤確保を目標としており、資本集積方法として最も適した企業形態であり、積極的な経済活動の展開がみられる。また⑥は理念的には公企業性格をもつが現実には株式会社であり、昭和56年から利潤追求をもとめは始めている。ある意味で、経営活動が現実の企業形態に規定されは始めている結果とみてよい。これらのことは、経営活動のあり方が企業形態（出資形態）に規定されている例とみてよく経営活動は企業形態（出資形態）の制約・規定をうけているとみてよい。しかし、以上の経営活動と（企業形態）の対応は理念的に導き出された企業形態との対応であり、ここで例にとった現実の形態とは若干異なっている。たとえば①は生業形態→株式会社形態への転換をみせているし、④、⑥は公企業ではなくそれぞれ協同組合形態、株式会社形態をとっている。だが現実の企業形態が理念的形態と異なっていたとしても、④⑥の具体的経営活動においては現実に公企業性格をもたざるをえなくなっており、たとえ現実的企業形態がどうであれ、具体的経営目標のたて方によっては同一方向の経営活動がみられるのも事実である。すなわち先に経営活動が企業形態に規定されると述べたが、とはいってもその経営活動は企業形態からの規定性に対してはある程度の自由度を保持しているといつてよい。その自由度は経営者機能の出資形態からの相対的独自性といつてもよく、経営活動の独自の展開によっては従来の企業形態をあらたな形態へ再編することも可能であり、経営活動（経営者機能）は企業形態転換の原動力ともなりうるのである。例えば、①は独自の経営活動により生業形態から出発し、任意組合ではあるが11人の人的集団企業に編成替えし、さらに株式会社へと転換しているし、②と③は協同組合でありながら特に②においては組合員が出資に対する利益配当を期待するようになり、そのことが又経営活動に反映し形態としては株式会社とかわらないものになってきている。（組合の概要及び決算報告書の一部参照 第3表）。

つまり、経営活動に応じて出資や経営要素を自由に編成しうる条件の下では、経営活動を左右する経営者機能（経営目標）が企業形態の重要な形成要因となっているのである。だがたとえば先にものべた③経営（協同組合）のように組合員の組合へのかかわり方が制度として確立、固定化しているような場合や、資金・経営要素（労働力・土地・生産手段）に流動性がない場合には、逆に企業形態が経営活動を制限することになることになる。資金を含む経営要素の流動可能性が企業形態の一形成要因といつてよく、そうした客観的条件を前提としてはじめて、経営者機能といった主体的要因が企業形態の形成要因となるとみてよい。つまり、経営要素を所有の枠をこえて編成する可能性（出資の具体的形態）の有無が企業形態形成の第一の要因（客観的要因）であり、経営活動（経営者機能）が第二の要因（主体的要因）とみてよいだろう。

企業形態と経営活動

第3表 ②湯ノ谷山採組合の経営概況

組合員	474名	
資本金	71,216,000	
建物総面積	約2,975㎡	
所在地	本所 新潟県北魚沼郡湯之谷村大字宇津野53番地	TEL025795-2046
	東京出張所 板橋区高島平1-40-8	TEL03-936-1701
	大阪出張所 都島区御幸町1丁目8の4	TEL06-924-0125
従業員	107名	
事業	山菜の生産、採集、加工、販売、食品加工に関する施設、農村工業に関する施設	
組合長	上重快舟 外13名	

生産状況

品名	山菜、ビン缶詰、漬物、餅、惣菜
品名	うど・わらび・ぜんまい・ふき・あんにとご・きのめ・たらのめ・こごめ・なめこ その他の山菜・白餅・よもぎ餅・わらび揚・しいたけ揚・またたび酒・あんにとご酒
生産高	821,025,515円
主な仕入先	新潟県経済連、組合員、田中竹商事株式会社、神山物産株式会社、東洋製缶株式会社、大成商事株式会社、凸版印刷株式会社
主な販売先	百貨店 阪急百貨店、西武百貨店、仙台十字屋、京阪百貨店、高島屋（ナンバ）、 問屋 北海道、東北、新潟、中部、九州方面 30店 小売店 地元旅館協同組合、鉄道弘済会長岡営業所、地元小売店 100店

損益計算書

自・昭和55年1月1日 至・昭和55年12月31日

経常損益の部

営業損益

営業収益

純売上高

一般売上高	809,871,452
酒売上高	11,154,063
	821,025,515

営業費用

売上原価

期首商品棚卸高	3,356,570
期首製品棚卸高	121,402,585
商品仕入高	49,730,000
当期製品製造原価	518,216,685
酒税	3,756,000
合計	696,461,840
期末商品棚卸高	3,854,400
期末製品棚卸高	157,916,526
売上総利益	534,690,914
	286,334,601

販売費及一般管理費

支払販売員費	36,763,409
広告宣伝費	1,230,780
販売拡張費	131,000
運賃	20,696,888
役員報酬	10,000,000
給料	48,680,717
賞与	6,250,000
雑給	27,468,957
退職金	1,161,500

退職給与引当金繰入	4,217,669
法定福利費	6,521,487
福利厚生費	4,565,499
交際接待費	3,416,934
旅費交通費	11,482,159
通信費	4,160,403
消耗品費	6,078,127
水道光熱費	1,809,213
地代家賃	1,559,000
修繕費	579,387
車輛経費	7,954,099
保険料	532,610
租税公課	1,903,615
事務費	2,086,865
諸会費	683,120
減価償却費	8,571,140
研修費	53,420
貸倒引当金繰入	2,300,000
雑費	3,501,711
	224,359,709
営業利益	61,974,892

営業外損益

営業外収益

受取利息	4,123,966
受取配当金	2,963,522
雑収入	2,311,001
	9,398,489

営業外費用

支払利息	67,893,030
雑損失	1,005,837
	68,898,867

納税引当金控除前 経常利益	2,474,514
------------------	-----------

納税引当金繰入額	1,000,000
経常利益	1,474,514

#### IV 食品加工業と農業の企業形態

以上の考察から敷衍できることは、資本や経営要素に流動性が少ない農業の場合、経営者機能があったとしても生業形態からなかなか転換しえないという事である。そうした中で、①の大沢加工は経営者機能によって「生業的家族経営形態」から「任意組合」、「株式会社とその企業形態」をかえてきた数少ない例の一つである。それは農業といっても土地所有の制限をあまりうけないモヤシ生産を対象とした事にもよるが、この例の企業形態の転換にとっては独自の経営活動によってその領域を広げてきた事を主要因としてあげた方がよい。

ここでは、大沢加工の形態転換のあとを経営活動との関連で概観し、さらに同じく株式会社形態をとる越後ワインについても考察してみようと思う。株式会社形態をとる食品加工業が、農業の企業形態にインパクトを与えた例として、①の大沢加工株式会社の形態変化とその下での農業の企業形態をみ、更には③の越後ワイン株式会社が組織した経営をみて、企業形態の二つの形成要因（資本や経営要素のあり方＝出資の形態と経営者機能による経営管理）を考察してみようと思う。

##### 1. 大沢加工株式会社

###### (1) 企業形態の変遷

大沢加工はすでにのべたように二度企業形態をかえている。1度は昭和36年度で、2度目が昭和38年である。（第4表）

「大沢」という名は集落名で、農家は70戸ほど40haの農地を耕すかたわら、農地の不足分を出稼ぎ・副業（主に紙すき）・複合部門（酪農）等によっておぎなっていた。冬場モヤシの生産も、こうした冬期就業の一形態として農家がとり入れていたものだった。「大沢加工」の代表取締役羽鳥要太郎氏が、自らモヤシの生産にのりだしたのは昭和32年である。氏は以前から夏野菜を栽培し小出の八百屋へ販売していたが、冬場用としてモヤシに目をつけたのだった。販売はやはり小出の八百屋（問屋）だが、冬場でもあり、ソリで約2時間の往復を強いられたという。又、需要も当時殆んどなく、羽鳥氏自身も「たとえ需要があまりなくても、冬場何もしないでいるよりは少しでも自分自身の就業の機会を多くできれば」としか考えていなかった。そのためモヤシ生産をやめる農家も多く、集落内に3戸あったモヤシ栽培農家も昭和35年には羽鳥氏1人になってしまった。

ところが、35年を境に急速に需要が伸びてきた。学校給食でとりあげられるようになったのが理由である。そこで氏は、昭和36年モヤシの周年栽培にとりくむ為に、同じ集落の人に呼びかけ11名の賛同者を得、第一次農業構造改善事業を利用して「大沢農産加工」を設立した。均等出資ではなく能力に応じて出す方式をとり、加工場運営も専従は3人だけで他の人には加工場が忙しいときだけ手伝ってもらう専従－非常勤方式にした。

ここにはじめて「生業形態」から「任意組合」への企業形態の転換がみられることになるのだが、その内的契起は、第一にモヤシの周年栽培にふみきるという経営者の判断（経営者機能）と、第二に何よりも出資の形態を従来とかえる必要があったという点がある。11名の参加で組合を形成することにしたのは第一に資金力をえる為だったが第二には資金力の不足

第4表 大沢加工の沿革

沿 革	
	農業基本法の制定と第一次農業構造改善事業によって、零細農業の近代化が叫ばれていた時点に、土地に頼らない農業という新しい行き方としてスタートした。
昭和 32 年 12 月	モヤシの加工栽培を開始。
36 年 10 月	有志11名により大沢農産加工組合を設立。 県・村・農協等各機関から地域産業の育成と農業構造改善の関連事業と認められ、湯之谷村井口新田 582 に加工場を建設。
37 年 7 月	浅づけの新鮮なつけ物を売り出し、好評を得る。これがつけ物業に入る契機となった。
38 年 2 月	大沢農産加工組合を改称し、株式会社大沢加工を設立する。 山野菜の加工を開始、観光みやげ品として発売する。
41 年 5 月	モヤシ製造を閉業、山野菜加工の製造販売を専業とする。
46 年 9 月	事務所移転に伴ない調理部を新設。
48 年 1 月	社屋、工場建設計画の農林大臣認可。
48 年 4 月	社屋着工し、10月に竣工する。
51 年 2 月	かん詰製造ライン自動化設備完成。
51 年 5 月	山菜栽培試験ほ場（水沢、下島）設置。
51 年 10 月	新規格 K 7 号缶シリーズ発売。
52 年 3 月	新規格小型 2 号缶シリーズ発売。 603 型自動シーマー導入。
53 年 10 月	惣菜シリーズ、漬物シリーズ発売。
53 年 11 月	ドイツ製ロトマット設置

大沢加工「会社案内」より

分をおぎなうための第1次農業構造改善事業をとり入れ易くする為でもあった。

さらに、「大沢農産加工」は昭和38年から山菜や野沢菜等の加工もはじめ、同時に企業形態を「任意組合」から「株式会社」に改めている。(名前も株式会社「大沢加工」に改めている。)この「任意組合」から「株式会社」への転換は、企業活動を拡大する場合に資本金を蓄積し易いなど「株式会社」形態の方が企業活動には適合的という理由による。したがって「株式会社」形態に転換してからの「大沢加工」の資本蓄積は目をみはるものがある。特に40年代に入ると山菜の方が伸びてきたため、42年にモヤシを打ち切り山菜の包装も缶詰製品にし独自の販売戦略をとることになってから目ざましい。そこで次にその経営活動を販売で概観してみよう。

(2) 株式会社形態での経営活動(特に販売活動)の展開 — 野沢菜生産の必要性 —

昭和38~40年の間はモヤシを問屋おろしし山菜を観光みやげ用として販売していたが、いずれも問屋を通していた。特に山菜に関しては、越後湯沢、大湯、水上、長野と観光地を追いかけて、大沢加工の山菜は南は島根から北は蔵王まで広がった。しかし、それも昭和42~43

年がピークで、同じようなものがどこにでもみられるようになれば「みやげ」ではなくなり、又国民の旅行回数が多くなればなる程「みやげ」はいらなくなるということを反映し、みらげ山菜にかげりがみえはじめる。しかも、旅館がそれまでの自らの中にかかえていた販売店を独自の経営としてくるにしたがい、つぶれる山菜問屋が多くなった。

そこで、大沢加工は販売方針をかえ旅館の調理場に目をつけ、業務用の山菜缶詰を直接調理場へ販売する方法をとる。板前は全国を渡り歩いているので、一度良いということになれば、一つの商品が板前を通して全国に広がるのはそう困難なことではなかった。今では、飲食店関係の調理用（業務用）が大沢加工の売り上げの8割を占めるまでになっている。

一方農産物加工としての野沢菜も、小ダルで生産し贈呈用に通信販売制をとるという独特の販売体制で売りあげを伸ばし、56年には3万ダルを販売している。こうして販売量が増えてくるにしたがい原料としての野沢菜の確保が重要になってきた。特に野沢菜の場合には、山菜のように外国から輸入するという事がむずかしいため、いきおい地場確保ということにならざるをえない。そこで大沢加工では昭和56年4月1日、農事組合法人「グリーンファーム」を設立し野菜の生産にのりだしている。

### (3) 農業における二つの企業形態

#### — 生業形態と小数集団企業 —

契約栽培とグリーンファーム大沢加工の野沢菜漬は昭和56年の場合原料約330トンで約1億円の売り上げをあげている。注文は約3万人からあり宅急便で個人販売している。原料の野沢菜の供給源は二ヶ所。大和町の農家から約210～220トン、大沢加工の直営農場「グリーンファーム」から100トン強となっている。大和町の契約農家は2戸、大和町芋赤の小沢寅丸氏と、大和町山崎新田の小林弘義であり、昭和43年から契約栽培をしている。

#### a) 契約栽培（生業的家族経営形態）

小沢寅丸氏は野沢菜栽培約3.5ha（昭和56年）、140トンをkg当たり55円の契約で大沢加工に収めている。自作地2.2haしかもたない小沢氏の土地集積の方法は、第5表のとおりである。

第5表 小沢寅丸氏の土地集積

単位：ha

	水	田	畑	計
自作地	1.51（稲作付 （野沢菜	1.34） 0.17）	0.7	2.21
年間借地			2.0（3戸から10a 7,000円で	2.0
期間借地 （8月～11月10日）			0.6（無料，うち0.2haは全部 で1万円+酒代	0.6
			3.3	4.81

労働力：家族（61才，50才，25才），雇用40日×20人＝800人日

栽培地は八色畑の国営パイロット地であり、開墾時に畑43%、水田57%というとりきめになっている。正規の圃場は3反区画になっており、畑地（地元では水平畑といっている）はスイカ、大崎菜などが作付されているが荒地地となっているところも少なくない。こうした開墾による義務畑地の絶対的多さや耕作放棄地の多さを反映し、農地はいわば借り手市場となっている。また、単に耕作放棄地が貸し出されるだけではなく、畑作物の連作障害を回避しようという目的でも貸し出される場合もある。そうした場合には期間借地にのりやすい。野沢菜は9月以降の在圃であり、それ以前の作目との在圃競合が避けられるからであり、現に小沢氏の期間借地 0.6 ha には前作にスイカ、タバコが栽培されている。

又、連作障害は小沢氏自身の所有地にもあてはまる。氏の畑自作地 0.7 ha は、たしかに野沢菜栽培の基礎になったものだがそろそろ連作障害が問題になりかけている。そこで57年からそのうちの3反歩にアスパラやブロッコリーを作っている。野沢菜栽培面積が減った分に対しては、56年12月に合計 0.91 ha の利用権を受け（第6表）、実質的に栽培面積を増やしている。

第6表 昭和56年12月利用権を設定した土地とその理由

地 番	地 目 面 積	期 間	所有者	借 地 料	利用権設定の理由
芋赤 968	畑 6,600 ㎡	56年12月1日 ～60年3月31日 (3年)	A	6,600 円 (実質無料)	スイカを作っているが連作障害が出はじめた為。
雷上新田 436-1	畑 1,600 ㎡	56年12月26日 ～60年3月31日	B	20,000 円	B氏は離農。小沢氏の土地に近く小沢氏が集団化する為に。
436-2	畑 872 ㎡				

又、小沢氏は野沢菜の取り入れ作業に10月13日～11月22日の間、40日にわたって雇用を入れている。雇用入数は1日約20人で、氏の集落（大浦集落）の老人が殆んどである。若い人で50才。60才以上の方が殆んどで、雇用労働力確保には苦労しない。1日3,500円支払い、とる人で10万円ぐらいの収入になるという。家族労働力の担当は、耕起、播種、肥料散布等の機械作業に限られている。したがって、今のままの家族労働力数でも4haまでは規模拡大が可能だという。

この経営は農業の一般的企業形態同様生業形態をとっている。生業形態の特徴は、財務単位と家計の未分離にあるが、この経営は年間800人日の雇用労働力を利用し3.5haの農地を借りるなど、他人労働力・小作地の利用で自己所有以外の経営要素の利用をはかるなど単なる生業形態に分類できないものをもっている。ある意味で生業形態ではなく個人企業形態（本来の企業）に入れても良い形態である。ただこの経営の資本が殆んど自己資金によっており、経営活動の範囲が総販売額で1,000万円程度で、行動準拠は

利潤目的ではなく所得追求であることから、営利を目的とはするものの企業利潤を追求しないという意味で生業形態に分類した。そうした意味では、生業と本来の企業との境目にある経営を分類する大きな規準は単に出資の形態ではなく、又単に経営要素の所有関係だけでもなく、経営の管理運営の仕方にかかっているといつてよい。現在の先進的農業経営の多くがこうした境目にいることを考えると、企業形態論は農業経営分析にとってむしろ硬直的であり、経営内部の変化を一面化してしまう可能性があるといえよう。企業形態論は常に経営管理論に補完されてこそ意味があるといえよう。

b) グリーンファーム（小数集団企業 — 小会社 — ）

大沢加工の野沢菜漬の問題は、漬け物はまだまだ販売が伸びると予想されるのに、原料を安定的に供給してくれる農家がみつからないという点である。そこでその問題を解決する為に、大沢加工では54年から直接自分で栽培しはじめる。56年には組合員以外の人の転作予定地を集積し、それに対し貸借契約を結ぶ必要上、大沢加工の役員7人が中心になって農事組合法人「グリーンファーム」を作ることになった（第7表）。

第7表 グリーンファームの概要

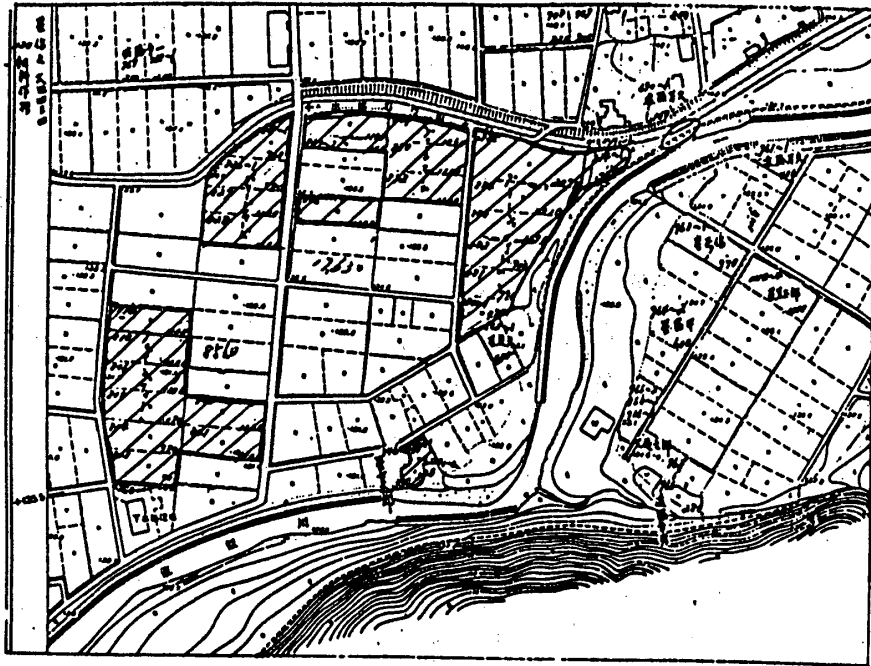
1. 事業の目的 農業の経営
2. 組合員名簿

組合員氏名	経営耕地			出資口数
	田	畑	計	
羽 島 昭 平	47 a	8 a	55 a	30口 300,000円
羽 島 要太郎	85 a	13 a	98 a	30 300,000
星 登登志雄	48 a	4 a	52 a	30 300,000
遠 藤 正 治	105 a	15 a	120 a	30 300,000
星 孝 正	67 a	6 a	73 a	30 300,000
橋 守	108 a	13 a	121 a	30 300,000
佐 藤 武	74 a	12 a	86 a	30 300,000

3. 農 地

- ① 組合員の土地 8,901㎡ （標準小作料）
  - ② 非組合員の土地（転作予定地） 13,817㎡ （転作奨励金のみ）
  - ③ 非組合員の土地（転作予定地） 7,550㎡ {（うち4,952㎡を組合員の土地と交換、のこ
  - ④ 堰ノ内の土地 6,247㎡ りに標準小作料）
- 名義上の経営地 ①+②+（③-4,952㎡）+④ = 31,563㎡  
 実際の経営地 （①-4,952㎡）+②+③+④ = 31,563㎡  
 うち大沢分は 25,316㎡

農地は組合員の所有地 8,901㎡ に借地権を設定し（標準小作料支払い）それを核に非組合員の転作予定地 13,817㎡ を使用貸借し、この他にも転作予定地でない非組合員の水田 7,550㎡ を借り、その一部を組合員が所有する 8,901㎡ のうち 4,952㎡ を代替地として交換し、その差の 2,598㎡ に対しては標準小作料を支払っている。



第2図 グリーンファーム経営地

したがってグリーンファームの経営地は堀ノ内にある畑6,247㎡を除くと大沢字小栗山にある農地は25,316㎡(8,901-4,952+13,817+7,550=25,316)となり、25haの一大転作地を形造っている。また転作地に対しては、10アール当たり8万円を補償することになっている。8万円という水準は互助制度補償額10万円を参考にしている。しかし8万円の補償といってもグリーンファームの実質支払額は8,500円の支出にすぎなくなっている。それは、次のような転作奨励金が入るからである。〔転作奨励金 41,500円(基本29,000円、計画加算金5,000円、団地加算7,500円)、地域振興作物加算5,000円(湯ノ谷村は野沢菜を指定)、さらに村の10~30反の団地加算25,000円の合計71,500円、∴グリーンファームの支払金は80,000円-71,500円=8,500円となる〕。

グリーンファームの経営は、昭和50年度がはじめてだが、専従を一人つけ、手のあく組合員の共同作業と集落内部の老人労働力の雇用でまかなっている。56年度の作付は、堀ノ内の畑も含めた場合、西瓜1.0ha、スイートコーン1.5ha、野沢菜0.2haという夏作につづけて、秋には全面野沢菜の栽培をおこない、100トン強の収穫をあげている。

グリーンファームは大沢加工株式会社を親会社とする子会社である。法律的には農地を借りる為法人化したにすぎないが、経済的内容は一応独立採算制をとり、7人の共同出資によって作られた営利企業である。この経営の経営目的は大沢加工に安定的に野沢菜を供給することにあるが、採算制を考え野沢菜以外の作付もおこなわれている。だが、労働力を雇い、他人の農地を利用するという形態をとりながら、経営内容に関しては生業形態と何らかわりはない。ただ出資の形態だけが、小数集団企業なのであり、出資と経営とが整合性をもっていない。大沢加工の子会社という立場が、こういった出資



形態をとらせたものと考えてよいだろう。「グリーンファーム」が、出資形態にあった経営内容をそなえるまでになるかどうかは、今後の経営者機能にかかわっているといっ  
てよい。

すなわち、ここでも、構造（器）は近代化したが、内容が伴わないという前の契約栽培とは逆の形の企業形態と経営管理との不整合性がみられるのであり、経営分析においては企業形態論はあくまで経営管理論に補完される必要があることがわかる。

## 2. 越後ワイン株式会社の経営活動と農業

第8表は、越後ワインの醸造実績である。全量買い上げ制をとっているので、醸造実績はすべてブドウの生産量に規定されているといっ  
てよい。越後ワインの損益分析点はおよそ51,000本販売というところにあるが、55年は36,000本にすぎず赤字を作ることになった（第9表参照）。しかし、越後ワインは出発点は56年からと考えており、これまでをいわば試行錯誤の時期と考えている。事実、56年には醸造実績が第8表のようにあがっている。又、販売本数が増えるに従い、販売方法も問屋卸しから、上越や苗場等のスキー場のレストラン等へ、その店の名前をラベルに入れて販売する方式に変えている。56年は60軒にもなったという。こうした販売の実績上昇に伴い、原料ブドウの確保が重要な問題となってくる。

第8表 越後ワインの醸造実績

昭和51年度	セーベル	9110	182 kg
	セーベル	13053	20 kg
	マスカットベリーA		990 kg
昭和52年度		9110	353 kg
		13053	43 "
		ベリーA	2,390 "
昭和53年度		9110	502 kg
		13053	327 "
		ベリーA	1,290 "
昭和54年度		9110	957 kg
		13053	400 "
		ベリーA	323 "
昭和55年度		9110	438 kg
		13053	829 "
		ベリーA	2,002 "
昭和56年度	大倉セーベル白	(9110)	2,081.8 kg
	船ヶ沢マスカットベリーA	(赤)	5,605.3 kg
	大桑原セーベル白	(9110)	1,420.5 kg
	セーベル赤	(13053)	3,262.6 kg

企業形態と経営活動

越後ワインは原料となるブドウをすべて地元で作っている。ブドウの植栽団地とその植栽年度は第10表のとおりだが、表中、51年の浦佐、雷土、52年の茗ヶ沢の3ヶ所2.1haは枯死し栽培を放棄している。さらに大倉団地では50年から2年間栽培したのち団地の一部0.74haはブドウ栽培には不向きとして昭和53年に返却し、あらたに隣接地0.62haを借り受け、合計2.0haの団地となっているが、新しく借りた分に関してはまだ植栽しておらず大倉団地のブドウ栽培面積はいまだ1.3haでしかない。したがって越後ワイン用のブドウ栽培面積は現在のところ約5.6haとなっている。

第9表 越後ワインの損益計算書

	経常損益の部 (営業損益の部)		昭和56年3月31日まで
I 純売上高			
製品売上高	27,901,175		
資材売上高	924,590	28,825,765	
売上値引・戻り高		13,065	28,812,700
II 売上原価			
期首たな卸高		5,892,873	
酒税	2,339,300	2,339,300	
当期製品製造原価		20,701,473	
合計		28,933,646	
期末たな卸高		7,201,836	21,731,810
売上総利益			7,080,890
III 販売費及び一般管理費			
販売費・一般管理費		9,131,903	9,131,903
営業損失			-2,051,013
IV 営業外収益	(営業外損益の部)		
受取利息割引料		31,710	
受取配当金		6,000	
雑収入		215,442	253,152
V 営業外費用			
支払利息割引料		2,893,455	2,893,455
経常損失			-4,691,316
	特別損益の部		
I 特別利益		0	0
II 特別損失		0	0
税引前当期損失			-4,691,316
法人税等充当額		30,000	30,000
当期損失			-4,721,316
前期繰越損失		-16,220,198	
積立金目的取崩額		0	-16,220,198
中間配当額		0	
利益準備金積立額		0	0
当期末処理損失			-20,941,514

第10表 越後ワインへのブドウ供給地(年度別植栽)

年 次	団 地 名	面 積	品 名	備 考
S 49	船 ケ 沢	0.9 ha	マスカットベリーA	県単特認 } 八色組合 " 重点
50	大 倉	1.5	セーベル赤, 白	
51	浦 佐	0.9	枯 死	第二次農構 } 放 棄 " } " }
51	雷 土	0.6	"	
52	茗 ケ 沢	0.6	"	
53	高田(大桑原)	3.4	セーベル赤, 白	山 振 大桑原組合

5.6 haのうち0.93haの船ヶ沢団地、1.3 ha(借地面積2.0 ha)の大倉団地は、農事組合法人「八色ブドウ生産加工組合」が借りており、高田団地3.4haは「大桑原ぶどう組合」が借りている。この2つの組合はそれぞれ組織形態を異にしている。

a) 八色ブドウ生産加工組合 — 少数集団企業 —

「八色ブドウ生産加工組合」は、越後ワインに原料用ブドウの供給を目的とし、又農業振興の為に重要という判断から町議会の産業経済委員会のメンバーが中心となって昭和50年に作られたものである。越後ワインの子会社であり、先の「グリーンファーム」と同様の性格を持っている。

「八色組合」が管理栽培するブドウ団地は、船ヶ沢(0.93 ha)と、大倉(実質1.3 ha)の2ヶ所である。船ヶ沢団地はもと桑園だったところで、ブドウを作る前にはすでに耕作放棄され萱地に変化していたところである。地権者は11名だが、もともと荒らしているところであり、賃貸借契約はスムーズにいった。契約は1㎡当り3円ということにした。大和町全域の畑の小作料が10a当り11,000円だから標準額のほぼ三分の一強で借りたことになる。又、大倉団地の方も、船ヶ沢同様の荒れ地であり借地の約半分が畑、半分が原野である。土地条件は船ヶ沢とそれ程かわるものではない。にもかかわらず賃貸契約は1㎡当り10.08円(10アール当り1万円)とほぼ標準小作料並みでおこなわれている。貸借において困難があったのかというところではない。50年当時ワイン技術顧問として呼んだ岩野氏からの「大倉は将来収穫があがるから㎡当り10円でも高くはない」というアドバイスに従ったためだという。しかしその後0.7haを栽培不適地として返却したりで最初から千円にしておけばよかったと後悔しているという。

「八色組合」の実際の作業は、船ヶ沢に関しては「八色組合」の専従関圭三氏が一人でおこなっており、大倉に関しては越後ワインの専従片桐氏が担当している。そのため昭和55年度の反収は船ヶ沢の222kgに対し、大倉は35kgにすぎず55年の「八色組合」の営業収支は、2,508千円の赤字となっている。生産主体が明確でなく、栽培管理体制の整備がいそがれるところである。ここでも企業形態に似合わない粗放な経営管理を指摘することができる。

b) 大桑原ぶどう組合 — 地権者集団、生産組織任意組合 —

大桑原ぶどう組合は地権者（22名）による生産組織である。

大桑原団地の周辺は昭和52年土地改良がおこなわれ、その土地改良（基盤整備）のでったところである（3.4ha）。53年にこののこった土地にも土地改良をしようという話がでてきたが、そのとき産業課からブドウ畑にしてはという話が出て、何にも作らないで荒らしておくならというので全員ブドウ栽培にふみきることになり、「大桑原ぶどう組合」が作られたのである。昭和53年のことだが、その後専従制をとり、土地の権利面積の多い木津秀雄氏と木津広智氏が担当することになった。地権者の集団だけに又、もともと荒地だったところだけに地代は無料で、越後ワインとは、ブドウをkg当り180円で無条件全量買い上げという契約を結んでいる。いわば地権者集団による集団的農用地利用組織であり、当初は経営体としての自己完結性もっていなかったが徐々に経営体としての内実をそなえは始めている。すなわち、企業形態としてみれば「八色組合」のような本格的企業と比べた場合全く未熟なものでしかないが、しかし経営内容としては「八色組合」を上回っているといつてよい。

## V む す び

農業を営む企業形態には、生業的家族経営を基本的形態としながらも「個人企業」、地権者集団（生産組織）、少数集団企業、株式会社（農業とは直接的な関係はなくなっているが）と多様であり、一部には相互移行もみられた。本稿では、これらの企業形態を規定するのは出資の形態であり、所有・支配の形態であるという論理仮説をたてて考察をすすめる。出資の形態（経営要素の所有関係——企業形態）が経営活動に基本的に影響を与えるとする一般論を実態でみてもみた。事実、出資（経営要素の所有関係）は、社会的に存在する企業の一存立要件であり、一般的には社会的生産関係の下で個々の企業の存在を特徴づけ、企業の支配・経営の構造を経済学的に明らかにする役目をもつとされている。本稿でも、それ（出資形態）を企業形態を規定する第一の要因（客観的要因）とし、特に、経営要素の利用に流動性が欠ける場合には、こうした所有関係が経営の発展の制限になる事を指摘した。しかし、とはいっても、農業の場合、一つの企業形態をとることによって意図（あるいは期待）される経営活動と、現実の具体的経営活動との間には不整合が生じている事も指摘した。すなわち経営活動は基本的には出資形態に規定されるものの、にもかかわらず経営活動にはかなりの程度の自由度があり、しかもその自由度は企業形態を内部から変革しようとする程の強いエネルギーをもっていた。このことから、企業形態論を考えてみると、企業形態はあくまで経営活動に一つの方向性（指導理念）を与えてはいるものの現実の経営活動の目標（経営目標）や経営活動は、経営者の主体的力量や環境等様々の要件によって異なり、企業形態の枠内で経営活動に立ち入るのには限界があり無理があるように思われる。その為経営活動の分析には独自に経営管理論や組織論が必要とされる。敷衍すれば、農業経営に小農形態や生業的家族経営という経営経済的概念を与え社会経済的構造を明らかにすることはできたとしても、それだけでは農業経営の内容は一切明らかにならないという事でもあり、そうした点は企業形態論の硬直的側面であり企業形態論の限界といつてよい。その為経営活動の分析には独自

に経営管理論や組織論が必要となり、企業形態は、経営管理論によって補完される必要があることになる。そうすることによってはじめて経営学としてのトータリティが保てると考えられる。ところで、占部は、企業形態論のこの硬直性からのがれる為「あたらしい企業形態論」を作り出したのではあるが、しかし、企業形態と経営管理を占部のように企業形態論で統一する方法については先に疑問を提示したとおりだが、両者は、企業形態論としてではなく、経営学として統一されるべきものと考えられるのである。